

SUCESO COMPETITIVO. ANÁLISIS DESDE UNA PERSPECTIVA DIRECTA DE INTERACCIÓN

Otero Neira, C.
Universidad de Vigo

RESUMEN

Cómo una empresa actúa y responde en la contienda competitiva diaria ha sido un fenómeno ampliamente ignorado por los investigadores en marketing estratégico. El objetivo de este trabajo es indagar en la relación entre estos dos elementos del suceso competitivo: acción y respuesta. En particular, se plantea que las diferentes acciones que se llevan a cabo en el mercado pueden ayudarnos a predecir el número de empresas que reaccionarán así como la velocidad, intensidad y el tipo de respuesta que se desarrolla. Esta teoría puede orientar a los directivos en el diseño de acciones que le permitan mejorar su ventaja competitiva y por ende, su rentabilidad. Dado que el número de acciones es muy variado, para una mejor comprensión de esta interacción resulta de interés descomponer la acción según su carácter estratégico o táctico.

PALABRAS CLAVE: Interacción Competitiva, Orientación a la Competencia, Rivalidad, Suceso Competitivo

ABSTRACT

The way a company diary acts and responds in the market has been amply ignored in strategic marketing literature. The goal of this work is to deep on the relationship of these two elements of the competitive event: action and reaction. Particularly, we consider that the different actions taken in the market can help us to predict the number of reactions that they create as well as the speed, intensity and type of such response. This theory helps managers of industrial firms to create actions to improve their competitive advantage and ultimately, their performance. Given the great number of possible actions that can be taken and for a better understanding of this interaction, .it is interesting to classify the action regarding to its strategic or tactic magnitude

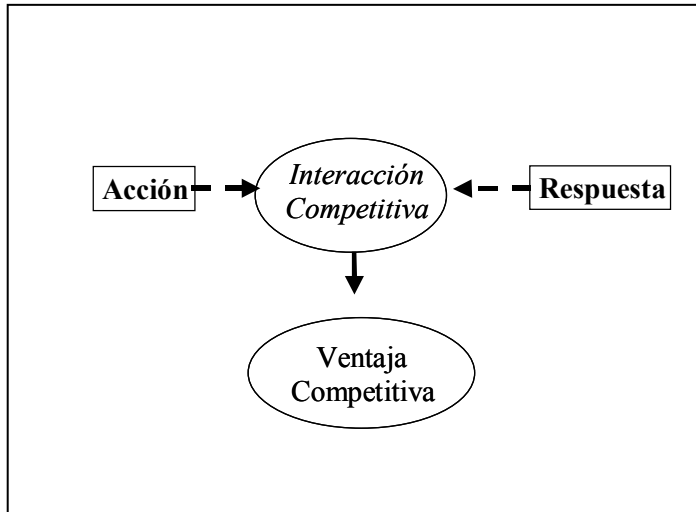
KEY WORDS: Competitive Interaction, Competitive Orientation, Rivalry, Competitive Event.

1. INTRODUCCIÓN

La literatura sobre interacciones dinámicas plantea que las empresas son mutuamente interdependientes y construyen ventajas desarrollando movimientos ofensivos y defensivos contra sus rivales (Porter, 1982). Esta serie de movimientos interdependientes entre la empresa que inicia un movimiento o acción y la/s empresa/s que responden a la misma *-suceso competitivo-* nos permite centrar el análisis de la rivalidad entre empresas en una industria, como puede observarse en la figura siguiente. Se argumenta que el resultado de cualquier empresa está determinado por los movimientos competitivos que efectúa¹.

Por lo general, una empresa inicia una acción para intentar mejorar su cuota de mercado y su rentabilidad; ante los potenciales beneficios derivados de la misma los rivales deben responder. En teoría, las empresas que mueven primero obtienen ventajas; si éstas son sustanciales pueden provocar con el tiempo, una respuesta competitiva. Entonces, la acción tomada y la elección del momento oportuno para implantarla, al objeto de maximizar el retraso en la reacción del competidor, son elementos cruciales. MacMillan (1988) afirma: “una vez que se toma la iniciativa, existe un periodo de tiempo en el que la empresa tiene un control estratégico efectivo de la industria en tanto los competidores planifican sus recursos para el contraataque” (p. 112).

Figura 1. Suceso competitivo



Fuente: adaptado de Smith y otros (1992, p. 5)

Una acción (o ataque) se define como un movimiento competitivo específico iniciado por una empresa, como la introducción de un nuevo producto o la entrada en un nuevo mercado, que le puede permitir ganar cuota de mercado de sus rivales. Por su parte, una respuesta es un contramovimiento específico y detectable causado por la acción inicial, que lleva a cabo una empresa para defender o mejorar su cuota de mercado (Chen y MacMillan, 1992; Chen y otros, 1992; Porter, 1982).

La relación entre la acción competitiva y la/s respuesta/s que se generan se puede plantear desde dos enfoques de interacción: un enfoque directo, donde las diferentes acciones suponen distintas respuestas tanto en tiempo como forma; o el enfoque de interpretación directiva o indirecto, a través del cual el efecto de la acción sobre la respuesta se produce a través de la interpretación de los directivos de las dimensiones de la acción que actúan como “estímulo” (véase por ejemplo, Waarts y Wierenga, 2000).

El objeto de atención de este trabajo, en comparación con los planteamientos tradicionales de la organización industrial, se centra en movimientos competitivos que se desarrollan para “luchar” con los competidores de la industria. Para ello, en este estudio vamos a seguir un enfoque directo, que ha sido analizado en menor medida en la literatura destacando, no obstante, las aportaciones de Smith y otros (1992), Chen y MacMillan (1992), y más recientemente Hultink y Langerak (2002) en el caso concreto de nuevos productos.

Algunas ideas resultan básicas en esta perspectiva (Baum y Korn, 1996; Chen y otros, 1992; MacMillan y otros, 1985; Smith y otros, 1992): (1) se debe considerar el suceso competitivo como unidad de análisis; esto es, la dicotomía acción/reacción; (2) las empresas que tienen éxito en sus iniciativas competitivas cosechan beneficios; y (3) nunca se alcanza un equilibrio permanente; ya que los beneficios visibles de la actuación de la empresa iniciadora y las pérdidas de las que no reaccionan motivan a estas últimas a responder a la acción tomada por la primera.

2. EL SUCESO COMPETITIVO

En teoría el resultado del *suceso competitivo*, es decir, la ventaja competitiva de las empresas que interactúan, es parcialmente una función de los siguientes factores: naturaleza de la acción y naturaleza de la respuesta. La dicotomía acción-reacción supone que la acción estimula y condiciona la respuesta, y que esta interacción es la base de la creación de ventajas y rentabilidad superior para las empresas en el mercado.

Como se ha argumentado las diferentes acciones competitivas son importantes predictores de la/s respuesta/s que surgen en el mercado, esenciales a la hora de determinar la efectividad final de una acción. No obstante, no todas las acciones competitivas generan respuesta y cuando ésta se lleva a cabo por los rivales puede hacerse de muy diversa naturaleza.

Entonces, para una empresa que se enfrenta a una acción competitiva, lo primero que debe decidir es si responder, o no, y en su caso cuando, cómo y con qué intensidad.

Es de sobra conocido que las consecuencias de una acción competitiva dependen en gran medida del número de respuestas que provoque, ya que la ventaja competitiva y, en consecuencia los beneficios de la empresa que inicia la acción, se ven afectadas negativamente al aumentar las respuestas de los competidores al movimiento estratégico inicial² (Nelson y Winter, 1982; Porter, 1982).

Más allá del número de respuestas, la teoría sobre estrategia competitiva ha planteado que un importante indicador de lo apropiado de la respuesta es, precisamente, la velocidad con que se desarrolla, puesto que tiene implicaciones directas sobre la rentabilidad del iniciador y del que responde ya que, en la mayoría de los casos, las ganancias por la acción de una empresa en el mercado implican las pérdidas de otra, si se supone que no se crea demanda adicional con el movimiento. Responder demasiado rápido, o demasiado lento, pueden ser consideradas respuestas incorrectas. En el primer caso puede suponer una respuesta inadecuada y poco meditada que limite el desarrollo futuro de la empresa; en el segundo puede ser tarde para superar las barreras que ha levantado exitosamente el iniciador.

Se puede hablar de respuestas del mismo o de diferente tipo a la acción inicial. Es decir imitativas o no. A menudo las empresas responden utilizando el mismo elemento o variable del marketing mix que el que ha sido empleado en el ataque, aunque se puede argumentar que ésta no es la mejor alternativa, ya que las fuerzas y debilidades de los rivales en estas dimensiones difieren y han de ser consideradas en el diseño del contraataque. Se plantea el uso estratégico del instrumento de marketing mix más poderoso de la empresa que responde así como de las ventajas de una asimetría competitiva para evitar guerras innecesarias.

Por último, la respuesta puede variar en términos de su agresividad. Esta intensidad afecta a la capacidad para mitigar los efectos de la acción y dependerá, lógicamente, del efecto negativo que la empresa que responde considere que puede suponer la acción en términos de ventaja.

Las acciones competitivas, que afectan a la cuota de mercado de otras empresas, pueden provenir de una que: (1) no está instalada en el sector; y (2) está instalada en el sector. En el primer caso, la acción competitiva será la propia entrada de la empresa en el sector; en el segundo, la acción competitiva se asociará a la modificación sustancial de algún elemento del marketing mix de la empresa iniciadora. Entre otras, las acciones competitivas pueden ser: (1)

cambio en el precio de un producto o servicio; (2) lanzamiento de un nuevo producto innovador; (3) cambio en los canales de distribución; (4) inicio de una nueva campaña publicitaria en televisión; o (5) inicio de una promoción de ventas.

La investigación sobre acciones de precios ha sido desarrollada principalmente por la Teoría de la Organización Industrial y la Teoría de Juegos. Los análisis sobre estrategias de precios y rivalidad incluyen los efectos de: (1) disminuciones de los precios (Porter, 1987); (2) guerras de precios (Osborne y Pitchnik, 1983); (3) conductas depredatorias de precios (Kreps y Wilson, 1982); y (4) liderazgo de precios (Rotemberg y Saloner, 1986). Algunos de los resultados más importantes son:

1.- los líderes de la industria a menudo establecen estándares de precios por medio de los cuales limitan las guerras de precios (Scherer y Ross, 1990);

2.- las guerras de precios vienen facilitadas por la existencia de pocos competidores, costes de estructura homogéneos, industrias saneadas y adecuada información pública sobre las empresas (Scherer y Ross, 1990);

3.- las empresas instaladas en un sector pueden utilizar la amenaza de reducir los precios para evitar la entrada de nuevos rivales (Oster, 1990);

4.- generalmente las empresas tienen una situación financiera peor después de participar en una guerra de precios (Porter, 1982).

La investigación sobre acciones de producto y rivalidad ha enfatizado dos aspectos clave: (1) las patentes como medio de prevenir las duplicaciones (Mansfield, 1985); y (2) ser el primero en introducir una innovación de producto o servicio (Lieberman y Montgomery, 1988). La principal conclusión es que el efecto de las acciones sobre los productos o servicios en la rivalidad es contingente con las características de la empresa y la industria. Por ejemplo, Mansfield (1985) descubrió que las grandes empresas suelen imitar mejor que las pequeñas; mientras que Lieberman y Montgomery (1988) pusieron de manifiesto ciertas condiciones para que mover el primero sea ventajosa.

También se han realizado investigaciones sobre la efectividad de la publicidad para diferenciar el producto o servicio de los rivales (Robinson y Fornell, 1985). La principal conclusión es que no basta con anunciarse intensamente. Algunas innovaciones en el producto anunciado y/o en el propio anuncio son necesarias para crear ventaja sobre los rivales (Scherer y Ross, 1990).

En la literatura podemos encontrar diversos autores que han tratado de examinar empíricamente estas relaciones entre las distintas acciones y las respuestas que generan. Así, MacMillan y otros (1985) realizaron un estudio específico sobre el tiempo de respuesta a introducciones de nuevos productos en la banca comercial. La mayoría de las respuestas tenían un retraso de entre 6 y 36 meses. Más tarde, Chen y MacMillan (1992) mostraron, en relación con la probabilidad de no responder, que las acciones de precios tienen una menor probabilidad de no ser respondidas que otras acciones; igualmente, Smith y otros (1992) encontraron resultados semejantes en los diversos sectores que analizaron. De este modo, en la industria detallista informática, el 73% de las respuestas lo eran a acciones consideradas como de escasa intensidad o amenaza. Resulta importante señalar que la mayoría de las acciones de intensidad débil eran acciones de precio³ a las que los detallistas son muy sensibles. Los tiempos de respuesta para las acciones de precios eran increíblemente rápidos, con un promedio de 7 días,

mientras que los relativos a acciones promocionales eran más lentos, 31 días por término medio. Para las acciones de introducción de nuevos productos, los tiempos de respuesta eran, por término medio, de 47 días.

La complejidad de las relaciones entre acciones y respuestas competitivas se demuestra en el análisis de los movimientos del estudio de alta tecnología. El movimiento competitivo más frecuente llevado a cabo por estas empresas era la reducción de precios, constituyendo el 48% del total; la introducción de nuevos productos también era popular, representando el 44%; el tercer tipo de movimiento era la publicidad/promoción, representando un 8% de las acciones iniciales. La respuesta más frecuente era la reducción de precios, que suponía un 36% de las respuestas; la publicidad, 24% de las respuestas, ocupaba el segundo lugar por su frecuencia; la introducción de nuevos productos y la mejora en la calidad eran la tercera respuesta más frecuente, un 16% cada una; y finalmente, el 8% de las respuestas suponían esfuerzos para la modificación de la I+D.

En el estudio de las líneas aéreas existía una mayor variedad en las acciones identificadas (16), si bien un examen más profundo revela una similitud significativa con las acciones halladas en los anteriores. Por ejemplo, el 64% de las acciones y 74% de las respuestas estaban relacionadas con acciones de precios en una u otra medida (cambios en la estructura de las tarifas, aumentos de precios, disminuciones de precios, etc.). Por otra parte, el 15% de las acciones y el 18% de las respuestas eran campañas promocionales de una u otra forma (incluyendo nuevas campañas publicitarias y diversas promociones conjuntas). Finalmente, el 16% de las acciones y el 8% de las respuestas implicaban fusiones, adquisiciones, cambios en el canal, introducciones de nuevos productos, etc.

Más recientemente, Debruyne y otros (1999), que analizaron la respuesta a nuevos productos en diversos sectores de EE.UU., Gran Bretaña y los Países Bajos encontraron que la mayoría de las respuestas a nuevos productos se produjeron con cambios en la variable (precio (43,6%), seguida de modificaciones en los productos (35.5%).

Entonces, como predictores de las respuestas competitivas, los tipos de acciones fácilmente pueden determinar la naturaleza de la respuesta y las alternativas posibles que tiene un rival. Sin embargo, dada la gran variedad de acciones, es virtualmente imposible desarrollar hipótesis específicas que logren una significativa generalización para cada tipo de acción, por lo que se requiere una clasificación tipológica de las mismas.

Entonces, y de un modo genérico, enunciamos:

H1: El tipo de acción iniciada por una empresa afecta a: (a) el número de respuestas que genera en el mercado; (b) la velocidad con que se desarrolla la respuesta; (c) la probabilidad de que sea imitada; y (d) la intensidad de la respuesta.

3. MAGNITUD DE LA ACCIÓN Y RESPUESTAS

Una forma de clasificar los diferentes tipos de acciones es considerando una acción en términos de su “magnitud” o “magnitud de cambio” necesaria para desarrollarla (Chen, 1988; Dutton y Jackson, 1987; Smith y Grimm, 1987). Los tipos de acciones varían según su magnitud. En términos generales las acciones competitivas específicas se pueden clasificar según la dicotomía “estratégicas” de gran magnitud frente a “tácticas” de poca magnitud. Esta

dicotomía se fundamenta en la dificultad de diseñar e implantar la acción, lo que afecta a la magnitud de los recursos necesarios para desarrollarla⁴.

Por lo general, desarrollar y ejecutar una acción requiere: (1) procesamiento de información; (2) asignación de recursos, tanto materiales como humanos (Galbraith, 1977); (3) coordinación interdepartamental y reorganización de los procesos existentes y/o de la estructura (MacMillan y otros, 1985); y (4) reorientación de la relación de la empresa con el entorno (Thompson, 1967)⁵.

La magnitud de la acción, es decir los requisitos o el esfuerzo organizativo necesario para implantarla, pueden ser cruciales a la hora de predecir el número de respuestas. En general, se puede afirmar que una acción tiene más posibilidades de provocar una respuesta si es fácil de imitar; es decir, si puede ser contraatacada fácilmente, con pocos recursos y sin demasiados cambios organizativos (MacMillan, 1983; MacMillan y otros, 1985). Por ello, diseñar acciones difíciles de implantar puede ser una importante barrera de respuesta. Empíricamente, en el sector de las líneas aéreas americanas se han examinado directamente la relación entre la magnitud de la acción y el número de respuestas. Destacan los estudios de Smith y otros (1992) que, partiendo de 191 acciones competitivas clasificadas posteriormente en estratégicas y tácticas, mostraron que los rivales respondían a las acciones tácticas en una proporción superior a dos frente a las estratégicas.

Desde el punto de vista del procesamiento de la información, la información que contienen las acciones estratégicas puede, por lo menos inicialmente, ser desconocida e incierta. Por ello, las empresas rivales pueden adoptar la actitud de “esperar y ver” hasta que la información sea más clara, por lo que las respuestas a las acciones estratégicas serán lentas. En contraposición, las empresas estarán más familiarizadas con la información contenida en acciones tácticas, porque probablemente poseen datos de experiencias pasadas que sirven de base a sus decisiones de respuesta. Por consiguiente, los rivales serán capaces de responder más rápidamente. En este sentido, Chen y otros (1992) demostraron empíricamente que las acciones estratégicas, que requieren mucho tiempo para su implantación, están relacionadas positivamente con el retraso de la respuesta de los rivales.

Además, los cambios requeridos por las acciones estratégicas serán más radicales y requerirán de una gran cantidad de recursos específicos, lo que dificulta su implantación; por su parte, las acciones tácticas suponen cambios de naturaleza más rutinaria y requieren menos recursos. En general, el aumento de la magnitud de los recursos necesarios, conllevará un incremento paralelo en el nivel de riesgo y compromiso (Porter, 1982, 1987). Por ejemplo, el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto requiere inevitablemente de la reasignación de una cantidad significativa de recursos y de un gran esfuerzo de coordinación, por lo que se puede considerar una acción estratégica o de gran magnitud. Por el contrario, una disminución de precios se considera como una acción táctica o baja magnitud, ya que por lo general únicamente requiere informar a los distribuidores y consumidores.

Adicionalmente, algunos rivales pueden carecer de capacidades organizativas para implantar la respuesta, incluso aunque decidan hacerlo. En consecuencia, las acciones de gran magnitud serán consideradas más arriesgadas dado que suponen un mayor compromiso de recursos que es difícil de recuperar. Por ello, la probabilidad de ser imitadas se reduce ante las consecuencias negativas que pueden suponer para la empresa, si esta fracasa.

Si se asume que los competidores tienen capacidades organizativas similares o, lo que es lo mismo, existe homogeneidad en la industria, entonces la dificultad de implantar una respuesta por un rival sería, por lo menos, igual que la de la empresa que inicia el movimiento. Sin embargo, iniciar una acción competitiva suele ser parte de la estrategia del iniciador, mientras que las empresas que responden pueden no estar preparadas para contrarrestar. Necesitarán tiempo para entender la acción y, luego, diseñar la respuesta adecuada. La intensidad con la que se responde será, entonces, menor en las acciones estratégicas que en las tácticas.

En conclusión, se supone que la magnitud de una acción está relacionada positivamente con el retraso en la respuesta y negativamente con el número, la agresividad y el tipo de respuesta; es decir, al aumentar ésta habrá menos respuestas y éstas serán más lentas, menos agresivas y con menos probabilidad de ser por imitación.

Entonces,

H2: las acciones estratégicas originan frente a las tácticas: (a) un menor número de respuestas; (b) reacciones más lentas; (c) menor probabilidad de imitación y (d) respuestas menos agresivas.

Tabla 1. Tipo de acción y respuesta

TIPO DE ACCIÓN	RESPUESTA COMPETITIVA
<i>Estratégica</i> Gran Magnitud	Pocas respuestas Poca probabilidad de imitación Respuestas lentas y poco agresivas
<i>Táctica</i> Baja Magnitud	Muchas respuestas Alta probabilidad de imitación. Respuestas rápidas y agresivas

4. ESTUDIO EMPÍRICO

4.1. Muestra y recogida de datos

Para cumplir nuestros objetivos y poder contrastar las hipótesis propuestas, seleccionamos como población objeto de estudio las empresas españolas incluidas en los códigos CNAE 15 y 24, sectores alimentación y químico, respectivamente⁶. Se consideraron únicamente las empresas con volumen de facturación superior a 1,5 millones de euros.

El cuestionario utilizado para la recogida de datos pasó por distintas fases hasta el lanzamiento final. En primer lugar se realizó un pretest entre académicos y, una vez que se aseguró que las preguntas estaban correctamente redactadas se comprobó la idoneidad del mismo entre directivos de empresas. Tras las correcciones y consideraciones apuntadas por éstos, se elaboró el cuestionario finalmente enviado.

Según la base de datos de Dun & Bradstreet en su edición del año 2000, el número de empresas que componía la población objeto de interés ascendía a 1128, de las que 481 pertenecían al sector de alimentación y 647 al sector químico.

La técnica de recogida de los datos utilizada fue la entrevista postal dirigida al director de marketing (o alternativamente, director comercial) de las empresas; dada la baja tasa de respuesta y para alcanzar un número considerable de encuestas válidas, ha sido preciso enviar dos oleadas de cuestionarios; la segunda se acompañó con llamadas telefónicas a los directivos de las empresas seleccionadas. Una vez depuradas las respuestas, eliminando aquellas incompletas o erróneas, el número de casos con los que se trabajó estadísticamente con el programa SPSS para Windows fue de 138 (tabla 2).

Tabla 2. Ficha técnica del estudio

Población de empresas	1128 empresas
Ámbito	España (sectores de alimentación y químico)
Base de datos	Dun and Bradstreet, 2000
Fecha realización	
<i>Primera ola:</i>	12-14 Marzo, 2001
<i>Segunda ola:</i>	4-5 junio, 2001
Tamaño muestra	138 acciones competitivas
Método de contacto	Encuesta postal (apoyo telefónico)
Paquete estadístico empleado	SPSS

4.2. Variables

Partiendo de una acción competitiva elegida por la empresa encuestada y que había sido iniciada por un rival existente en el mercado, se recogió cierta información relacionada con la respuesta dada a dicho movimiento.

Las acciones entre las que podía elegir la empresa para, posteriormente, considerar su respuesta era: cambio en los canales de distribución, inicio de una promoción de ventas, lanzamiento de un nuevo producto innovador, cambio en el precio de un producto o servicio, e inicio de una campaña publicitaria. Estas acciones se recogieron en una variable categórica.

En relación con las dimensiones de la respuesta se emplearon variables de diversa índole. El objetivo era conocer: (1) el porcentaje de competidores que, dentro del sector había respondido al movimiento; (2) el tiempo que tardó en hacerlo; (3) el modo en que respondió, es decir imitando, o no, la acción inicial; y (4) la intensidad con la que calificaría a su respuesta.

Para recoger la información relativa al porcentaje y la velocidad de la respuesta se emplearon variables numéricas, porcentaje de respuestas a la acción entre los competidores del sector y número de días que tardó su empresa en responder, respectivamente. Para la intensidad de la respuesta se utilizó una escala Likert de 5 puntos, siendo 1, una respuesta poco agresiva y 5, muy agresiva.

Por último, si la reacción se había realizado, o no, sobre la misma variable del marketing mix que la acción se recogía en una variable dicotómica siguiendo a Smith y otros (1992). En el primer caso se consideraba imitativa, mientras que en el segundo –se responde con una variable diferente- respuesta no imitativa.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1. Caracterización de los datos de la muestra

Antes de proceder a la contrastación de las hipótesis planteadas parece relevante un análisis exploratorio de los datos de la muestra. Las encuestas recibidas se distribuyen de la siguiente forma: un 43,5% se corresponden con empresas del sector alimentario y un 56,5% con empresas del sector químico.

Para el estudio se han considerado, como se ha expuesto anteriormente, 5 tipos de acciones que, luego se configuran en acciones estratégicas y tácticas. La mayor proporción se corresponde con acciones tácticas de precio, seguidas de acciones estratégicas de producto, quedando en último lugar las acciones de publicidad.

Como hemos dicho y para poder corroborar nuestra segunda hipótesis, las acciones fueron simplificadas en dos categorías según su magnitud: estratégicas y tácticas. La clasificación de los 5 tipos de acciones en estos dos grupos se hizo teniendo en cuenta a Chen (1988) que realizó una clasificación similar en el sector de las líneas aéreas americanas. De esta guisa, nos encontramos con una distribución muy semejante donde un 49,6% de las acciones son estratégicas y un 50,4% tácticas (ver tabla 3).

Tabla 3. Porcentajes de las diferentes acciones en la muestra

ACCIÓN	PORCENTAJE
Cambio en el canal de distribución	5.1%
Inicio de una promoción de ventas	16.7%
Lanzamiento de un nuevo producto	41.3%
Cambio en el precio	33.3%
Campaña publicitaria	2.9%
MAGNITUD DE LA ACCIÓN	PORCENTAJE
Estratégica	49,6%
Táctica	50,4%

El análisis descriptivo de las características de la respuesta muestra, de un modo general que un 50% de las empresas responden con movimientos de intensidad media, tardando alrededor de 2 meses y medio y, mayoritariamente, imitando la acción. Sin embargo estos datos no resultan excesivamente significativos dada la elevada variabilidad de los resultados. Esto es debido a que se incluyen tanto acciones tácticas como estratégicas. De hecho el porcentaje de respuestas oscila entre 1 y 900 días, aunque el porcentaje mayoritario se encuentra en 30 días de retraso en la respuesta (17%). Si dividimos nuestra muestra en función de la magnitud de la acción - estratégica vs. táctica- obtenemos resultados algo más lógicos. De este modo, las respuestas a acciones estratégicas tardan 140 días de media frente a 35 días de retraso ante acciones tácticas.

De igual modo parece relevante comentar como al dividir nuestra muestra en acciones estratégicas y tácticas, se observa que la tendencia a la imitación aumenta cuando las acciones son estratégicas que cuando son tácticas (un 77% frente a un 58%). La intensidad y el porcentaje de respuestas no muestran resultados excesivamente diferentes al considerar la magnitud de la acción.

5.2. Tipos de acciones y respuestas que generan

Tal y como ya se ha planteado, para contrastar la primera hipótesis se han considerado 5 tipos de acciones. El objetivo es entender cómo las diferentes acciones explican respuestas divergentes por parte de los rivales.

Para conocer la posible relación entre las diferentes acciones y el porcentaje de respuestas que generan, así como las diferencias en la velocidad e intensidad de esta respuesta según la acción inicial se ha elaborado sendos ANOVAS. Como puede apreciarse en la tabla se puede hablar de diferencias estadísticamente significativas entre las acciones y, el porcentaje y la velocidad de la respuesta; ello nos permite apoyar las hipótesis 1a y 1b. Por el contrario, la hipótesis 1d no se soporta a la vista de los resultados dado que no podemos afirmar que exista una diferencia significativa de medias en la intensidad de la respuesta según cuál fuere la acción inicial tomada.

Tabla 4. Anova: tipo de acción y características de la respuesta

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<i>Porcentaje de respuestas</i>	12871,041	4	3217,760	2,952	,023
<i>Velocidad de respuesta</i>	426076,831	4	106519,208	4,399	,002
<i>Intensidad de respuesta</i>	6,218	4	1,555	1,262	,288

Para profundizar en las relaciones que se muestran, y como puede observarse en la tabla 5, hemos estudiado las medias de la respuesta por tipo de acción. En particular, se aprecia que las acciones con mayor probabilidad de provocar respuesta son los cambios en el precio frente a las campañas publicitarias que son las que suscitan menos respuestas. Estos resultados van en la línea de autores como Chen (1988), Smith y otros (1992), y Chen y MacMillan (1992). Se puede suponer que el efecto directo sobre la cuota de mercado de una acción de precios se percibe como muy agresiva y en consecuencia, el riesgo y las pérdidas derivadas de no responder es mayor. Ninguna empresa puede dejar ver a sus clientes, ni mucho menos a sus competidores, que no puede responder ante una amenaza tan fuerte a su cuota.

Por su parte, y respecto a la velocidad de la respuesta se observa que, curiosamente, las respuestas más rápidas se producen ante acciones que suponen cambios en el canal de distribución, seguidas muy de cerca por cambios en los precios, tal y como podría esperarse. En línea también con lo esperado las respuestas más lentas se producen ante el lanzamiento de nuevos productos.

El curioso resultado encontrado que indica la rápida respuesta ante los cambios en los canales de distribución puede explicarse, a pesar de ser una acción poco frecuente en los mercados, a la credibilidad que presenta y su gran capacidad de lograr ventajas futuras, si tiene éxito, para la empresa iniciadora; así, si la empresa que responde quiere evitar conflictos futuros, derivados por ejemplo de la escasa capacidad de negociación con el canal, debe responder rápidamente reduciendo la ventaja competitiva para el iniciador.

Por otra parte, podemos argumentar que las acciones de precios son muy comunes en la industria y los directivos desarrollan habilidades y experiencia en la respuesta por lo que su tiempo de respuesta se reduce; no así ocurre con las acciones de producto que, al ser menos frecuentes, son más difíciles de interpretar y requieren más tiempo para responder acertadamente, por lo que la velocidad media de respuesta ante acciones de producto se incrementa. En concreto se observa que, de un modo similar a los resultados obtenidos por MacMillan y otros (1985), el 50% de las respuestas a los nuevos productos se sitúan entre 1 y 5 meses. Por otra parte, nuestro estudio muestra como el 66% de las respuestas a acciones de precios tardan en implantarse menos de 15 días.

Tabla 5. Valores medios de las características de la respuesta por tipo de acción

Tipo de acción	Media		
	Porcentaje de respuestas	Velocidad de respuesta	Intensidad de respuesta
Cambio en el canal de distribución	48,5714	26,2500	3,7143
Inicio de una promoción de ventas	40,2727	49,8636	3,1739
Lanzamiento de un nuevo producto	43,7872	157,3830	3,0179
Cambio en el precio	64,2250	27,9524	3,3913
Campaña publicitaria	33,0000	61,2500	2,7500

En el caso del tipo de respuesta (imitación vs. no imitación) y dada la naturaleza dicotómica de esta variable, se empleó una tabla de contingencia para ver la relación existente entre ésta y las diferentes acciones. El resultado nos lleva a aceptar la hipótesis nula de independencia contrastada mediante la Chi-Cuadrado (0,19) por lo que no se puede discriminar entre los grupos en base a esta variable. La hipótesis 1c, por tanto, no puede verificarse a la vista de los datos.

5.3. Magnitud de la acción y respuestas que generan

Las acciones pueden clasificarse según su carácter estratégico o táctico; sobre esta base se ha planteado la hipótesis 2, que considera que la magnitud de la acción condiciona la naturaleza de la respuesta. Para contrastarla se ha seguido una metodología semejante a la anterior pero considerando, en este caso, la naturaleza dicotómica de la magnitud de la acción. Por ello, para estudiar la relación de esta variable y el porcentaje, velocidad e intensidad de la respuesta se han efectuados tres test-t.

De nuevo, la intensidad de la respuesta no muestra diferencias significativas de medias con lo que no podemos confirmar las hipótesis 2d. Sin embargo, si podemos apoyar las hipótesis 2a y 2b. De este modo, las acciones estratégicas generan menos respuestas y éstas son más lentas que las tácticas. Se argumenta que aunque las empresas reconocen la necesidad de responder ante acciones estratégicas, éstas son más difíciles de entender al tiempo que se enfrentan a la dificultad de reunir recursos suficientes para hacerlo. Además, estos resultados se pueden explicar por la aversión al riesgo de los decisores que prefieren una respuesta adecuada en vez de rápida.

Diversos estudios llevados a cabo en el sector de las líneas aéreas americanas apoyan nuestros resultados. De este modo, Smith y otros (1991) encontraron que las acciones tácticas generan más respuestas y que las acciones estratégicas suponen respuestas más lentas; un año después, Smith y otros (1992) mostraron como las acciones estratégicas son 3 veces más lentas que las tácticas en la línea de lo que ya había indicado Chen en 1988.

Tabla 6. Magnitud de la acción y características de la respuesta

	<i>PORCENTAJE</i>		<i>VELOCIDAD</i>		<i>INTENSIDAD</i>	
	Media	Sig.	Media	Sig.	Media	Sig.
Estratégica	43,8070	,05	140,8545	0.00	3,0746	0.20
Táctica	55,7258		35,4844		3,3188	

En el caso del tipo de respuesta se ha analizado la relación con la magnitud de la acción a través de una tabla de contingencia que nos permite confirmar estadísticamente la existencia de asociación entre ambas variables. Por consiguiente, la magnitud de la acción condiciona la probabilidad de que la respuesta sea, o no, igual a la acción. En concreto, se observa un mayor número de casos de lo que se podría esperar en la imitación a acciones estratégicas y, lógicamente, las acciones tácticas se imitan menos de los que cabría esperar. Es decir, la probabilidad de que la respuesta imite la acción inicial es mayor en acciones estratégicas que en acciones tácticas. Aunque se confirma la relación entre ambas variables, ésta lo es en sentido contrario a lo que se había hipotetizado. En consecuencia, la hipótesis 2c se apoya pero en sentido opuesto al esperado.

Tabla 7. Tabla de contingencia: Magnitud de la acción y tipo de respuesta

			TIPO DE RESPUESTA	
			<i>Imitación</i>	<i>No imitación</i>
MAGNITUD DE LA ACCIÓN	<i>Estrategica</i>	FO	52	15
		FE	45,7	21,3
	<i>Tactica</i>	FO	38	27
		FE	44,3	20,7
CHI-CUADRADO	<i>Valor</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>significación</i>	
	5.57	1	0.018	

La explicación de este resultado puede darse sobre la base de que para responder adecuadamente se deben entender perfectamente los objetivos de la acción. Dado que entender las acciones estratégicas es harto más difícil que las tácticas, la imitación supone un menor riesgo de que la respuesta sea inapropiada. Además, las reacciones imitativas en acciones tácticas como guerras de precios pueden llevar a guerras competitivas o generar en el cliente unas expectativas futuras incoherentes con la estrategia empresarial que difícilmente se pueden solventar.

Por otra parte, se puede argumentar que quizás la acción inicial tomada como referente en este trabajo sea un movimiento común en los sectores que se han considerado para el estudio y, por tanto, la empresa esté preparada para la batalla.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS

El estudio de los competidores es un elemento clave de la estrategia empresarial; la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas están íntimamente relacionadas con los movimientos y contramovimientos efectuados por los rivales en el mercado. Ello pone de manifiesto la necesidad de que la empresa que actúa considere las potenciales respuestas de los rivales. Una forma de hacerlo es a través de la dicotomía acción-respuesta.

La esencia de la rivalidad se manifiesta, precisamente, en las acciones y reacciones de las empresas que compiten dentro de un mercado. Esta dicotomía acción-respuesta conforma el *suceso competitivo*. La principal ventaja del estudio del suceso competitivo es que recoge la dinámica interactiva de los competidores en su lucha por disponer de ventajas en el mercado, que no podría hacerse de otra manera.

Entender la conducta futura de los rivales concede ventajas a las empresas. Anticipar la posible reacción que generará una acción permite a la empresa que efectúa el primer movimiento: (1) estar preparada para contraatacar; y (2) diseñar acciones en función de la respuesta pretendida.

En este trabajo se ha comprobado como las diferentes acciones condicionan las dimensiones de la respuesta. En particular se ha comprobado como las acciones que suponen un mayor número de respuestas son las acciones tácticas, y en particular, los cambios en los precios de un producto o servicio. Desde un punto de vista directivo debemos, entonces, tener cuidado en la implantación de estas acciones ya que una alta probabilidad de respuesta puede anular la efectividad de la acción. Por tanto, las acciones tácticas no llevarán a una ventaja competitiva sostenible y pueden, incluso, intensificar la competencia y reducir potencialmente los márgenes de beneficios de todas las empresas de la industria.

Por otra parte, se ha visto como la imitación de la acción inicial es mayor cuando la empresa inicial lleva a cabo un movimiento estratégico; aunque con nuestros datos no hemos podido conocer específicamente qué acciones concretas son mayormente imitadas. La imitación de la respuesta no debe ser obviada por los directivos en el diseño de sus estrategias ya que condiciona claramente la ventaja competitiva de la acción. Exceptuando situaciones como la creación de un estándar industrial, la gran ventaja de un movimiento es precisamente el monopolio, al menos temporal, desde que se lanza un movimiento hasta que es imitado por los rivales. En esta línea, es importante considerar también el tiempo o retraso en la respuesta, donde las mejores acciones en términos de retraso en la respuesta de los rivales se ha visto que son las acciones estratégicas de introducción de un nuevo producto en el mercado.

Se puede sugerir, a la vista de estos datos, que la mayoría de las empresas no suele responder a las acciones que requieran un gran esfuerzo de implantación y, si lo hacen, es lentamente. Concretamente las acciones estratégicas reducen el número de contra-ataques y retrasan la reacción del competidor; aunque su respuesta sea mayoritariamente por imitación. Estos resultados permiten apoyar empíricamente los argumentos de Porter (1982) que el compromiso mitiga la venganza y desde un punto de vista de dirección, es muy útil de cara a la interacción en el mercado y la mejora en la rentabilidad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.F. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- BAUM, J.A.C. Y KORN, H.J. (1996). "Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry". *Academy of Management Journal*, 39, pp. 255-291.
- CHEN, M.J. (1988). *Competitive Strategic Interaction: A study of Competitive Actions and Responses*. Tesis Doctoral. Universidad de Maryland.
- CHEN, M.J. Y MACMILLAN, I.C. (1992). "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility". *Academy of Management Journal*, 35 (3), pp. 539-570.
- CHEN, M.J., SMITH, K.G. Y GRIMM, C.M. (1992). "Action Characteristics As Predictors of Competitive Responses". *Management Science*, 38 (3), pp. 439-455.
- DEBRUYNE, M.; MOENAERT, R.; HULTINK. E.J.; Y FRAMBRACH, R. (1999). "Competitive Reactions to New Product Introductions: An Empirical Investigation in Industrial Markets". *Proceeding of the EMAC*, Berlín, pp. 1-23.
- DUTTON, J.E. Y JACKSON, S.B. (1987). "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action". *Academy of Management Review*, 12, pp. 76-90.
- GALBRAITH, J.R. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- HULTINK, E.; LANGERAK, F. (2002): Launch Decisions and Competitive Reaction: An Exploratory Market Signaling Study. *The Journal of New Product Innovation Management*, 19, pp. 199-212.
- KREPS, D.M. Y WILSON, R. (1982). "Reputation and Imperfect Information" *Journal of Economic Theory*, 27, pp. 253-279.
- LIEBERMAN, M.B. Y MONTGOMERY, D.B. (1988). "First Mover Advantages". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 4414-4458.
- MACMILLAN, I.C. (1983). "Preemptive Strategies". *Journal of Business Strategy*, 4 (2), pp. 12-26.
- MACMILLAN, I.C. (1988). "Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative". *The Academy of Management Executives*, 11 (2), pp. 111-118.
- MACMILLAN, I.C., MCCAFFERY, M.L. Y VAN WIJK, G.V. (1985). "Competitors Responses to Easily Imitated New Products - Exploring Commercial Banking Product Introductions". *Strategic Management Journal*, 6, pp. 75-86.
- MANSFIELD, E. (1985). "How Rapidly does New Technology Leak Out?". *Journal of Industrial Economics*, 34 (2), pp. 217-233.
- NELSON, R.R. Y WINTER, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- OSBORNE, M. Y PITCHNIK, O. (1983). "Profit-sharing in a Collusive Industry". *European Economic Review*, 22, pp. 59-74.
- OSTER, S.M. (1990). *Modern Competitive Analysis*. Oxford University Press. New York.
- PORTER, M.E. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA, México. (Vigésimo cuarta reimpression: 1997).
- PORTER, M.E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental, S.A. México. (Décimo-quinta reimpression: 1997).
- ROBINSON, W.T. Y FORNELL, C. (1985). "The Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries". *Journal of Marketing Research*, 22 (August), pp. 305-317.
- ROTEMBERG, J.J. Y SALONER, G. (1986). "A Super-Game Theoretic Model of Price Wars During Booms". *The American Economic Review*, 76 (3), pp. 390-407.
- SCHERER, F.M. Y ROSS, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3ª Edición. Houghton Mifflin Company. Boston, MA
- SMITH, K.G. Y GRIMM, C.M. (1987). "Gambit and Repartee: A Theory of Competitive Action and Response". Ponencia presentada en la *Academy of Management, Business Policy and Planning Division*. New Orleans. Louisiana.

- SMITH K.G., GRIMM C.M., GANNON, M.J. Y CHEN, M.J. (1991). "Organizational Information Processing, Competitive Responses and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry". *Academy of Management Journal*, 34 (1), pp. 60- 85.
- SMITH, K.G., GRIMM, C.M., Y GANNON, M.J. (1992). *Dynamics of Competitive Strategy*. SAGE. New Bury Park, CA.
- VENTURA VICTORIA J. (1996). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un ensayo Interdisciplinar*. Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo.
- WAARTS, E. Y WIERENGA, B. (2000): Explaining Competitors' Reaction to New Product Introductions: The Role of Event Characteristics, Managerial Interpretation, and Competitive Context. *Marketing Letters*, 11 (1), pp. 67-79.

NOTAS

- ¹ Aunque se hace una diferencia deliberada entre la acción y la respuesta, su diferencia estriba realmente en que la primera (acción) es causa de la segunda (respuesta), lo que implica una diferencia temporal. Sin embargo, en términos conceptuales ambos son "movimientos competitivos" llevados a cabo por empresas para competir en el mercado.
- ² Sin embargo, para algunas acciones, como el establecimiento de un estándar industrial, un mayor número de respuestas es bien recibido por el iniciador.
- ³ Los movimientos de precios eran los más frecuentes (62%) y casi siempre eran imitados. Otras acciones que provocaban respuestas eran: campañas promocionales (21%) e introducción de nuevos productos (17%).
- ⁴ Algunos autores diferencian entre "magnitud de la acción" y "requisitos de implantación", si bien en esencia son lo mismo tanto, por su definición como por sus consecuencias.
- ⁵ Incluso puede suponer cambios más o menos significativos en la definición del negocio (Abell, 1980).
- ⁶ Únicamente se eligieron algunos subcódigos dado su excesivo número. En el caso del sector alimentario: conservas 152; lácteo, 155; y otros, 158. Para el sector químico se seleccionaron: farmacéutico, 244; belleza e higiene, 245; y otros, 246.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 21 de junio de 2004 y fue aceptado para su publicación el 13 de septiembre de 2005.

